

---

p-ISSN: 2460-092X, e-ISSN: 2623-1662  
Volume 4, Nomor 2, Desember 2018  
Hal. 133 - 142

---

 **JUSIFO**  
JURNAL SISTEM INFORMASI

## Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Manajemen Pengetahuan: Studi Kasus STMIK XYZ

Fithri Selva Jumeilah<sup>1</sup>, Dana Indra Sensuse<sup>2</sup>  
fithri.selva@mdp.ac.id<sup>1</sup>, dana@cs.ui.ac.id<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sistem Informasi, STMIK Global Informasi MDP

<sup>2</sup>Magister Teknologi Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Indonesia

Diterima: 6 Juli 2018 | Direvisi: 13 Agustus 2018 | Disetujui: 4 September 2018

© 2018 Program Studi Sistem Informasi Fakultas Sains dan Teknologi,  
Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, Indonesia

---

**Abstrak:** Saat ini, aset organisasi bukan hanya yang berwujud saja tetapi juga yang tidak berwujud, seperti pengetahuan. Banyak sekali organisasi yang menyadari pentingnya manajemen pengetahuan salah satunya adalah STMIK XYZ. Namun proses manajemen pengetahuan di STMIK XYZ belum terlaksana dengan baik, maka perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi proses manajemen pengetahuan di STMIK XYZ. Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang diduga mempengaruhi proses manajemen pengetahuan adalah faktor kepercayaan, kolaborasi, pembelajaran, strategi organisasi, penghargaan, sentralisasi, formalisasi, IT support, T-shape skill, effort expectancy dan performance expectancy. Proses manajemen pengetahuan diukur dengan menggunakan pendekatan Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner dimana respondenya adalah semua karyawan di STMIK XYZ dengan menggunakan skala likert 5 poin. Hasil kuesioner dianalisis menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil dari penelitian ini adalah faktor kepercayaan, faktor strategi organisasi dan penghargaan terbukti signifikan memberikan pengaruh kuat terhadap proses manajemen pengetahuan.

**Kata Kunci:** Manajemen Pengetahuan, Proses Manajemen Pengetahuan, Structural Equational Modeling (SEM)

**Abstract:** Currently, organization's assets not only tangible but also intangible, for example is knowledge. Lots of organizations are realizing the importance of knowledge management one of them STMIK XYZ. But the process of knowledge management in the STMIK XYZ has not done well, it is necessary to know the factors that influence the process of knowledge management in the STMIK XYZ. In this study, the factors allegedly influence the process of knowledge management is a factor of trust, collaboration, learning, organizational strategy, rewards, centralization, formalization, information technology support, T-shaped skills, effort expectancy and performance expectancy. Knowledge management processes is measured using Socialization approach, externalization, Combination, and Internalization. This study uses a quantitative approach through a questionnaire where respondents are all of employees in STMIK XYZ by using 5-point Likert scale. The results of the questionnaire analyzed using the approach of partial least square (PLS). The results of this study is trust, factor organizational strategy, and rewards proved significant a strong influence on the process of knowledge management.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Management Process, Structural Equational Modeling (SEM)

---

## 1 PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah perusahaan tidak hanya terletak pada sumber daya (uang, bangunan, orang, peralatan dan teknologi), melainkan bagaimana perusahaan tersebut dapat mengelolah pengetahuan yang ada agar tidak hanya bergantung dengan pihak-pihak tertentu

saja (Becerra-Fernandez, 2004). Pada saat ini, semakin banyak perusahaan yang sudah menyadari akan pentingnya pengetahuan yang dimiliki anggotanya. Salah satu caranya adalah dengan mengubah pengetahuan yang dimiliki dalam pikiran anggotanya menjadi sebuah tulisan (Darkir, 2005). Hal ini akan mempermudah anggota lain untuk mengetahui pengetahuan yang sama dan juga jika anggotanya tidak ada lagi pengetahuannya tetap masih ada. Jika pengetahuan sudah menjadi pengetahuan organisasi, maka semua anggota organisasi bisa menerapkan, menambahkan dan memodifikasi pengetahuan tersebut.

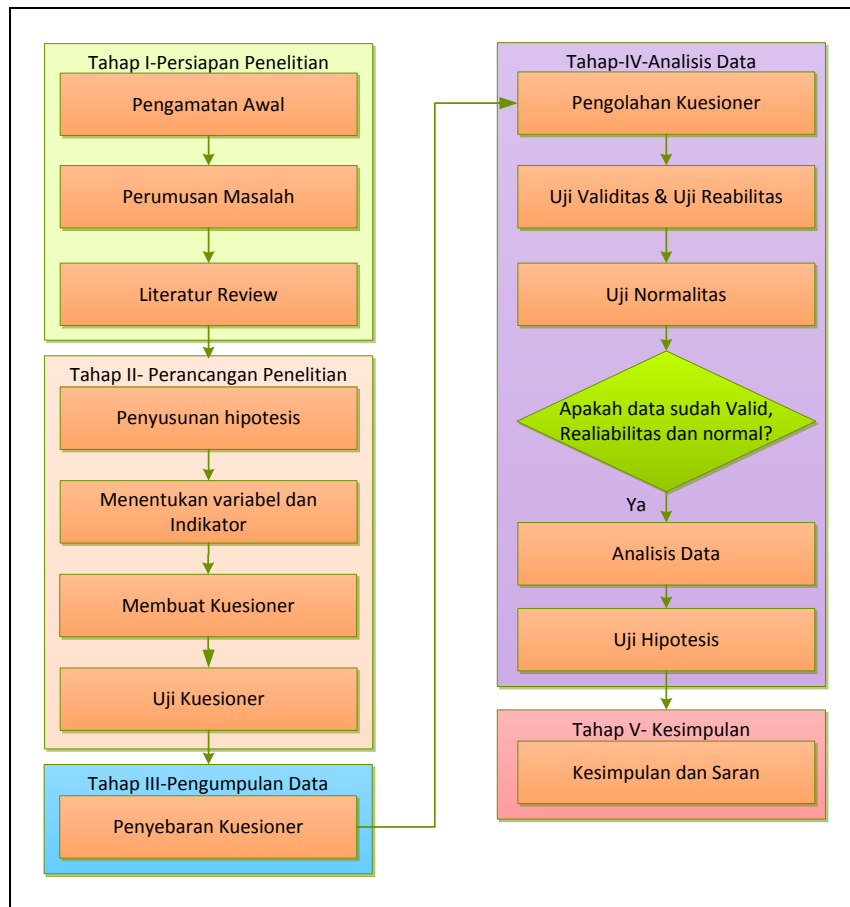
Penelitian yang berkaitan tentang manajemen pengetahuan sudah banyak dilakukan diantaranya (Jalaldin & Sahriza, 2011). Dalam penelitian tersebut kepercayaan di antara anggota organisasi dan kolaborasi di antara anggota, strategi organisasi, memberikan penghargaan diduga mempengaruhi penerapan manajemen pengetahuan. Selain itu, ketersediaan infrastruktur Teknologi Informasi Komunikasi (TIK) dan penggunaan TIK juga mempengaruhi anggota organisasi terhadap penerapan manajemen pengetahuan. Penerimaan individu ekspektasi kinerja dan ekspektasi usaha mempengaruhi manajemen pengetahuan. Namun hasil penelitian tersebut ternyata hanya variabel *reward* yang tidak mempengaruhi penerapan manajemen pengetahuan karena nilai rata-ratanya hanya mencapai 2,8221 kurang dari 4. Masih banyak lagi penelitian yang berkaitan tentang faktor-faktor yang mendukung manajemen pengetahuan diantaranya (Yang, Marlow, & Luc, 2009), dan (Lee & Choi, 2003).

Salah satu perusahaan yang menyadari pentingnya manajemen pengetahuan adalah STMIK XYZ. STMIK XYZ memiliki masalah pengetahuan yang ada masih melekat pada individu dan bukan pada perusahaan. Akibatnya jika individu tersebut tidak ada, maka pengetahuan tersebut akan hilang. Hal ini dibuktikan dari sekelompok dosen yang mengampu mata kuliah yang sama belum tentu memiliki kemampuan yang sama seperti dosen mata kuliah Multimedia, Rekayasa Perangkat Lunak (RPL) juga hanya satu orang yang ahli. Jika dosen yang memiliki keahlian tersebut berhenti tentu ini akan memberikan pengaruh yang tidak baik bagi STMIK XYZ. STMIK XYZ sudah berupaya untuk membuat kebijakan agar proses manajemen pengetahuan berjalan. Salah satu kebijakannya adalah mewajibkan kepada semua dosen yang mengampu mata kuliah yang sama untuk diskusi rutin setiap bulan untuk berbagi mengenai pengalaman yang mereka alami selama di kelas. Tujuan dari kebijakan ini tidak lain agar semua dosen saling berbagi pengetahuan dan kemampuan mereka pun hampir sama.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi proses manajemen pengetahuan di STMIK XYZ dan dapat digunakan sebagai landasan STMIK XYZ menyusun suatu langkah perbaikan untuk meningkatkan proses manajemen pengetahuan.

## 2 METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi proses manajemen pengetahuan. Penelitian ini memiliki 5 tahapan yang harus dilalui yang dapat dilihat pada Gambar 1. Pada tahap awal dimulai dari pengamatan awal untuk mencari permasalahan yang ada di STMIK XYZ, kemudian hasil yang diperoleh dirumuskan menjadi perumusan masalah penelitian. Setelah perumusan masalah, maka dapat dilakukan tinjauan pustaka yang berkaitan dengan penelitian ini agar bisa menjadi panduan selama penelitian dan juga untuk mengetahui sejauh mana penelitian sejenis sudah pernah dilakukan. Dari penelitian sebelumnya dan dari teori pendukung, diperoleh hipotesis penelitian. Sebelum menyusun hipotesis perlu ditentukannya variabel independen dan variabel dependen terlebih dahulu agar hipotesis yang disusun bisa menggambarkan hubungan sebab akibat.



**Gambar 1. Tahapan Penelitian**

Proses manajemen pengetahuan merupakan sebuah siklus yang tidak pernah berhenti. Ada empat proses manajemen pengetahuan, yaitu: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Diduga keempat proses manajemen dipengaruhi oleh:

1) **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sangat mempengaruhi penerapan manajemen pengetahuan (Yang, Marlow, & Luc, 2009). Jika budaya organisasi tidak mendukung, maka tentu manajemen pengetahuan tidak akan terlaksana. Budaya organisasi meliputi beberapa komponen, yaitu:

a) *Trust*

Keputusan seseorang untuk berbagi pengetahuan dalam kondisi tertentu didasarkan pada kepercayaan. Dari banyak penelitian yang telah ada menunjukkan bahwa kepercayaan di antara anggota tim memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tim (Lee & Choi, 2003).

H1: Ada hubungan positif yang signifikan antara kepercayaan dan proses manajemen pengetahuan.

b) *Collaboration*

Kolaborasi dapat didefinisikan sebagai suatu derajat dimana anggota organisasi secara aktif saling membantu dalam pekerjaan. Kolaborasi berhubungan positif dengan proses manajemen pengetahuan (Becerra-Fernandez, 2004).

H2: Ada hubungan positif yang signifikan antara kolaborasi dan proses manajemen pengetahuan.

c) *Organizational Strategy*

Strategi organisasi harus mendukung manajemen pengetahuan, karena keberhasilan manajemen pengetahuan memiliki hubungan dengan penyelarasan manajemen pengetahuan dan strategi organisasi (Jalalden & Sahriza, 2011).

H3: Ada hubungan positif yang signifikan antara strategi organisasi dan proses manajemen pengetahuan.

d) *Learning and Development*

Dengan adanya penekanan individu untuk belajar dan melakukan pengembangan maka akan menimbulkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi (Lee & Choi, 2003).

H4: Ada hubungan positif antara pembelajaran dan proses manajemen pengetahuan.

2) Struktur Organisasi

Pada struktur organisasi terdapat banyak faktor, yaitu:

a) *Reward*

Penghargaan mempengaruhi penerapan manajemen pengetahuan karena dengan adanya budaya memberikan penghargaan kepada staf yang melakukan manajemen pengetahuan maka akan membuat meningkatnya staf yang menerapkan manajemen pengetahuan (Jalalden & Sahriza, 2011).

H5: Ada hubungan positif yang signifikan antara penghargaan dan proses manajemen pengetahuan.

b) *Formalization*

Dengan adanya prosedur formal untuk setiap tindakan maka akan membatasi kebebasan anggota untuk bertindak dan akan memberikan pengaruh pada proses manajemen pengetahuan (Lee & Choi, 2003).

H6: Ada hubungan negatif antara formalisasi dan proses manajemen pengetahuan.

c) *Centralization*

Sebuah organisasi dikatakan sangat tersentralisasi apabila keputusan-keputusan penting yang diambil manajemen puncak sangat sedikit mendapatkan masukan dari aras manajerial bawahnya. Ketika Otoritas pengambilan keputusan sangat terpusat, maka spontanitas, eksperimentasi, dan kebebasan berekspresi dari anggota akan berkurang. Selain itu, struktur yang sangat terpusat akan menghalangi antar departemen dalam komunikasi, dan berbagi ide-ide baru. Tanpa aliran komunikasi dan ide yang berkesinambungan, penciptaan pengetahuan tidak akan terjadi (Suharti & iHartanto, 2008)

H7: Ada hubungan negatif antara sentralisasi dan proses manajemen pengetahuan.

3) *People*

Sumber daya manusia merupakan jantung dari proses manajemen pengetahuan sebagaimana orang-orang menciptakan dan membagi pengetahuan (Becerra-Fernandez, 2004). Pengetahuan, kompetensi dan keterampilan dapat diperoleh organisasi dengan merekrut manusia yang memiliki kemampuan sesuai kebutuhan yang dinamakan T-shaped skill. Manusia memiliki keahlian T-shaped skill tidak hanya memiliki pemahaman yang mendalam tentang disiplin ilmu tertentu saja, tetapi juga bagaimana disiplin ilmu yang mereka kuasai dapat dikombinasikan dengan disiplin ilmu lainnya. Sumber daya manusia dengan kemampuan demikian sangat penting dalam aktivitas penciptaan pengetahuan.

H8: Ada hubungan positif antara T-shape skill dan proses manajemen pengetahuan.

4) Infrastruktur Teknologi Informasi

Faktor infrastruktur teknologi informasi berfungsi untuk melihat sejauh mana tingkat inisialisasi manajemen pengetahuan didukung oleh penggunaan instrumen teknologi informasi yang kuat. TI begitu mempengaruhi proses penciptaan pengetahuan, memfasilitasi pengumpulan, penyimpanan, dan pertukaran data dengan cepat dalam skala yang tidak praktis di masa lalu, sehingga membantu mempercepat penciptaan pengetahuan dan proses pembagiannya (Lee & Choi, 2003).

H9: Ada hubungan positif antara dukungan teknologi informasi dan proses penciptaan pengetahuan.

5) *Performance Expectancy*

---

Harapan kinerja berarti evaluasi subjektif dari sejauh mana orang percaya bahwa kontribusi manajemen pengetahuan meningkatkan kinerja pekerjaannya (Jalalden & Sahriza, 2011).

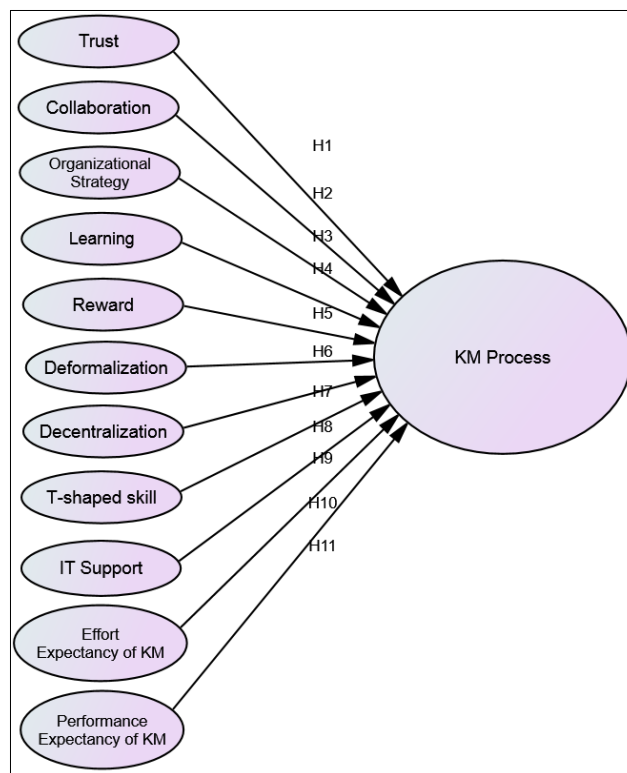
H10: Ada hubungan positif yang signifikan antara harapan kinerja manajemen pengetahuan dan tujuan untuk terlibat dalam proses manajemen pengetahuan.

#### 6) *Effort Expectancy*

Demikian pula ekspektasi usaha dapat didefinisikan sebagai evaluasi subjektif dari sejauh mana orang percaya bahwa terlibat dalam proses manajemen pengetahuan lebih mudah dan nyaman sesuai dengan keadaan organisasi yang ada. Jika seseorang mempercayai bahwa suatu aktifitas mudah untuk dilaksanakan, maka pelaksanaannya juga mudah (Jalalden & Sahriza, 2011).

H11: Ada hubungan positif yang signifikan antara ekspektasi usaha manajemen pengetahuan dan tujuan untuk terlibat dalam proses manajemen pengetahuan.

Keseluruhan variabel model penelitian dan hubungan antar variabel dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Kerangka Berpikir**

Pada penelitian ini, pengumpulan data akan dilakukan dengan metode angket atau kuesioner, sehingga perlu adanya tahapan untuk membuat kuesioner, baru tahap berikutnya melakukan pengujian kuesioner. Kuesioner awalnya akan disebarkan ke sebagian kecil responden untuk menguji apakah kuesioner yang telah dibuat memiliki bahasa yang mudah dimengerti. Jika terjadi kesalahan pada kuesioner maka bisa dilakukan perbaikan. Setelah itu, kuesioner siap untuk disebarkan dimana respondennya adalah karyawan tetap STMIK XYZ sejumlah 84 orang dan untuk setiap indikator, jawaban responden diquantifikasikan ke dalam 5 skala likert dengan rentang nilai antara “sangat tidak setuju” (1) sampai “sangat setuju” (5). Jika data sudah terbukti validitas, reliable dan normal maka baru bisa dilakukan analisis data. Dari hasil pengujian data, maka kemudian bisa dilakukan penarikan kesimpulan dan saran.

### 3 HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah semua karyawan STMIK XYZ pada semua divisi sehingga responden dari penelitian ini adalah populasi. Dari 84 kuesioner yang dibagikan ke masing-masing responden, ada 80 kuesioner yang kembali. Data deskriptif dari responden meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Responden penelitian ini memiliki variasi usia dominan 20-35 tahun yaitu sebanyak 76%. Jenis kelamin responden 44% adalah perempuan dan 56% laki-laki. Untuk pendidikan terakhir didominasi Master. Terakhir, lama bekerja 15,58% pekerja yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun.

#### 3.2 Outer Model dan Inner Model

Terdapat 2 macam spesifikasi model, inner dan outer model. Inner model adalah model model struktur yang menghubungkan variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y). Variabel X dalam penelitian ini terdiri dari: kolaborasi, kepercayaan, pembelajaran, sentralisasi, formalisasi, *T-shape skill*, *IT-support*, strategi organisasi, penghargaan, *effort expectancy* dan *performance expectancy*. Untuk variabel Y adalah proses manajemen pengetahuan.

##### 1. Uji Reabilitas

Pengujian reabilitas untuk melihat apakah instrumen yang digunakan sudah konsisten. Uji reabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu *composite reliability* dan *Cronbach alpha*. Tetapi menurut (Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2012), uji yang lebih disarankan adalah dengan menggunakan *Composite Reliability*. Sebuah instrumen dikatakan reliabel jika variabel tersebut memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.7 (Ghozali, 2011). Berdasarkan Tabel 1, nilai *composite reliability* semua variabel lebih dari 0,7. Sehingga dapat disimpulkan semua variabel sudah reliabel.

**Tabel 1 Composite Reliability**

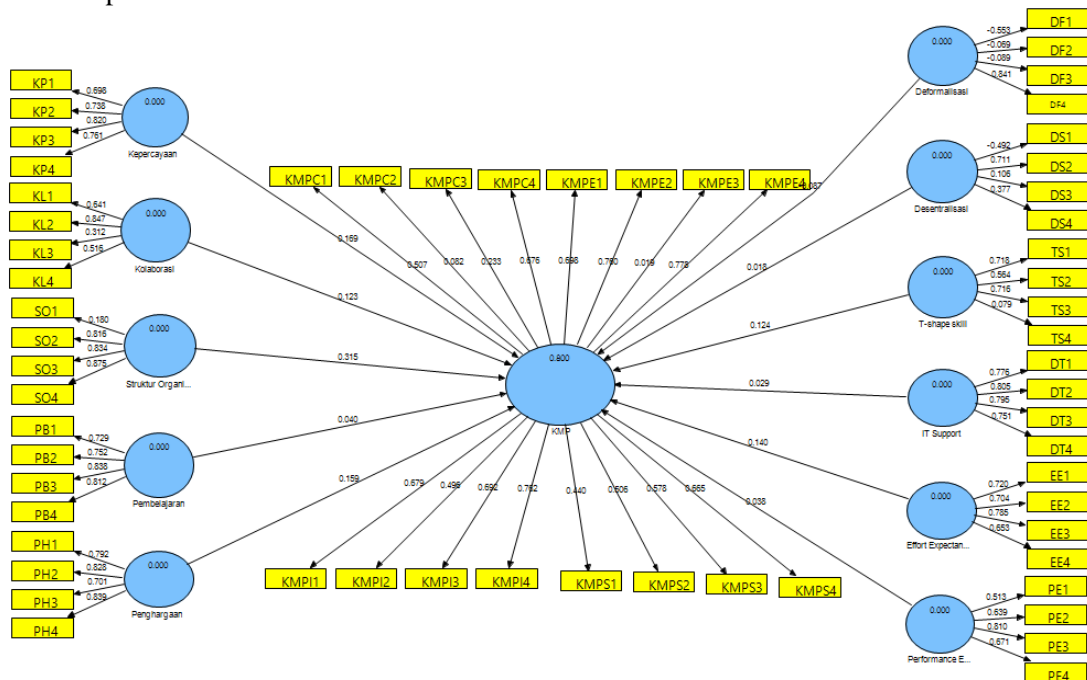
	<b>Composite Reliability</b>	<b>Keterangan</b>
Formalisasi	1.00	Reliabel
Sentralisasi	1.00	Reliabel
<i>Effort Expectancy</i>	0.81	Reliabel
<i>IT Support</i>	0.86	Reliabel
KMP	0.90	Reliabel
Kepercayaan	0.84	Reliabel
Kolaborasi	0.81	Reliabel
Pembelajaran	0.86	Reliabel
Penghargaan	0.87	Reliabel
<i>Performance Expectancy</i>	0.76	Reliabel
Strategi Organisasi	0.88	Reliabel
<i>T-shape skill</i>	0.71	Reliabel

##### 2. Uji Validitas

Validitas hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya (Sekaran, 2006). Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan membandingkan *convergent validity*. Indikator akan dikatakan valid jika nilai *loading factor* lebih dari 0.7. Namun untuk penelitian tahap pengembangan skala *loading* 0.50 sampai 0.6 masih dapat



diterima (Ghozali, 2011). Dari nilai *loading factor* terdapat 13 indikator yang memiliki nilai *convergent validity* di bawah 0,5. Untuk semua indikator yang tidak valid akan dihapus dari model.



**Gambar 3. Loading Factor**

### 3. Estimate for Path Coefficients

Menurut (Ghozali, 2011), inner model dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel laten dengan melihat nilai estimasi koefisien parameter dengan tingkat signifikansinya. Pada penelitian ini, tingkat signifikan yang digunakan adalah 10%, dengan derajat kebebasan atau degree of freedom. Untuk menghitung *degree of freedom* (df) dapat menggunakan Persamaan 1.

$$(df) = n - m - 1 \quad (1)$$

Dimana n adalah jumlah responden penelitian yaitu sebanyak 80 orang dan m adalah jumlah variabel laten yaitu 1, maka dapat diketahui bahwa  $df = 80 - 1 - 1 = 78$ . Dengan  $df = 78$  dan signifikansi 10%, maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,66. Jika t hitung lebih besar dari t tabel maka hubungan antar variabel tersebut dikatakan signifikan. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan aplikasi SmartPLS hasil algoritma bootstrapping dengan nilai sampel 5000 sesuai saran dari Hair et al., (2007) diperoleh Tabel 2 dan untuk melakukan uji tingkat signifikansi maka dibandingkan dengan t tabel dengan nilai t-statistics.

**Tabel 2. T-Statistics**

	T-Statistics
Sentralisasi	0.660216
Effort Expectancy	1.137755
IT Support	0.047888
Kepercayaan	1.748144
Kolaborasi	1.200541
Pembelajaran	0.294021

	<b>T-Statistics</b>
Penghargaan	1.689604
<i>Performance Expectancy</i>	0.560277
Strategi Organisasi	3.058434
<i>T-shape skill</i>	1.042468
Formalisasi	0.804462

Dari hasil analisis jalur terdapat beberapa variabel yang berpengaruh signifikan dengan nilai t hitung harus lebih besar dari 1.66. Hal ini berarti berarti hipotesis penelitian diterima. Sedangkan variabel Sentralisasi, *Effort Expectancy*, *IT Support*, Kolaborasi, Pembelajaran, *Performance Expectancy*, Strategi Organisasi, *T-Shape Skill*, dan Formalisasi memiliki nilai T-statistik < 1.66 yang berarti tidak ada hubungan signifikan. Setelah diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi proses manajemen, pengetahuan dilakukan prosedur algoritma PLS jika model yang digunakan hanya untuk variabel-variabel yang diterima dan diperoleh nilai R Squares sebesar 0.763. Hal ini menjelaskan bahwa faktor kepercayaan, strategi organisasi dan penghargaan secara bersamaan memberikan pengaruh sebesar 76,3%.

**Tabel 3. Path Koefisien dan Nilai-T**

	<b>Sosialisasi</b>		<b>Eksternalisasi</b>		<b>Kombinasi</b>		<b>Internalisasi</b>	
	<b>Koef Jalur</b>	<b>Nilai-T</b>	<b>Koef Jalur</b>	<b>Nilai-T</b>	<b>Koef Jalur</b>	<b>Nilai-T</b>	<b>Koef Jalur</b>	<b>Nilai-T</b>
<b>Sentralisasi</b>	0.022	0.224	0.044	0.556	0.052	0.493	0.054	0.054
<i>Effort Expectancy</i>	0.023	0.177	-0.019	0.141	0.192	1.100	0.248	1.831
<i>IT Support</i>	-0.068	0.527	0.104	0.877	-0.096	0.673	-0.017	0.134
<b>Kepercayaan</b>	-0.009	0.071	-0.037	0.289	0.266	1.989	0.342	2.967
<b>Kolaborasi</b>	0.125	0.675	0.208	1.479	0.007	0.033	0.075	0.507
<b>Pembelajaran</b>	0.372	1.878	-0.139	0.865	-0.039	0.241	0.028	0.247
<b>Penghargaan</b>	0.104	0.700	0.280	2.575	0.169	0.980	0.056	0.427
<i>Performance Expectancy</i>	0.027	0.199	0.186	1.428	-0.035	0.245	-0.034	0.278
<b>Strategi Organisasi</b>	0.310	1.797	0.354	2.708	0.229	1.302	0.236	1.666
<i>T-shape skill</i>	-0.009	0.073	0.113	1.131	0.076	0.512	0.072	0.679
<b>Formalisasi</b>	-0.028	0.314	-0.167	1.898	0.134	1.058	-0.027	0.247

Dari Tabel 3, dapat dilihat hubungan setiap variabel independen terhadap proses manajemen pengetahuan. Terdapat beberapa variabel independen yang terbukti berhubungan signifikan (koefisien path > 0.1 dan nilai-t > 1.66) dengan salah satu atau lebih proses manajemen pengetahuan, yaitu:

1. Kepercayaan

Sebelumnya kepercayaan sudah terbukti berhubungan signifikan dengan manajemen pengetahuan. Tetapi jika dilihat dari keempat proses manajemen pengetahuan, ternyata



kepercayaan hanya terbukti berhubungan signifikan dengan proses kombinasi dan internalisasi.

## 2. Strategi Organisasi

Variabel strategi organisasi sebelumnya sudah terbukti berhubungan signifikan dengan manajemen pengetahuan. Setelah dilakukan pembagian manajemen pengetahuan menjadi 4 proses, ternyata proses kolaborasi tidak berhubungan signifikan dengan strategi organisasi sedangkan internalisasi, sosialisasi dan eksternalisasi terbukti berhubungan signifikan.

## 3. Pembelajaran

Pembelajaran tidak terbukti signifikan dengan proses manajemen pengetahuan, tetapi jika dilihat dari proses manajemen pengetahuan sosialisasi terbukti berhubungan signifikan.

## 4. Penghargaan

Penghargaan sudah terbukti berhubungan signifikan dengan manajemen pengetahuan, tetapi jika dilihat dari setiap proses hanya terbukti berpengaruh terhadap proses eksternalisasi.

## 5. Formalisasi

Formalisasi tidak terbukti mempengaruhi manajemen pengetahuan. Tapi jika dilihat dari proses eksternalisasi, terbukti formalisasi memberikan pengaruh negatif yang dapat dilihat dari koefisien jalurnya yang bernilai negatif.

## 6. *T-shape Skill*

Dari semua proses manajemen pengetahuan tidak ada yang terbukti berhubungan signifikan terhadap dukungan T-shape skill. Hal ini juga terjadi pada penelitian (Lee & Choi, 2003) tidak ada satupun proses manajemen pengetahuan yang terbukti berhubungan signifikan.

## 7. *Effort Expectancy*

Walaupun *effort expectancy* tidak terbukti berhubungan dengan manajemen pengetahuan tetapi ternyata *effort expectancy* terbukti berhubungan signifikan dengan proses internalisasi.

### 3.3 Pembahasan

Hasil penelitian terdahulu yang juga menunjukkan bahwa kepercayaan mempengaruhi proses manajemen pengetahuan (Darkir, 2005). Asumsinya adalah bahwa di STMIK XYZ jika kurangnya kepercayaan diantara karyawan maka mereka cenderung untuk tidak mau berbagi dan bertukar ide dengan rekan kerja yang tidak dipercayainya. Kepercayaan dapat merupakan budaya organisasi yang baik karena dapat mendorong iklim yang kondusif untuk penciptaan pengetahuan yang lebih baik. Kepercayaan juga penting dalam sebuah tim ataupun antar tim karena menyembunyikan informasi karena kurang kepercayaan, bisa memberikan dampak pada proses manajemen pengetahuan (Darkir, 2005).

Manajemen STMIK XYZ dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai landasan untuk evaluasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi proses manajemen pengetahuan. Faktor yang mempengaruhi proses manajemen pengetahuan di STMIK XYZ, antara lain adalah faktor kepercayaan. Oleh sebab itu, untuk mendukung proses manajemen pengetahuan di STMIK XYZ, pihak manajemen harus meningkatkan kepercayaan antar karyawan. Salah satu strategi yang bisa meningkatkan kepercayaan antar karyawan adalah dengan memperbanyak kegiatan bersama baik kegiatan formal maupun nonformal dan memudahkan karyawan untuk aktif berinteraksi. Seperti menambahkan fasilitas ruangan untuk berkumpul bersama dan memperbanyak pekerjaan yang diselesaikan secara berkelompok. Jika karyawan sudah biasa berinteraksi dengan rekan kerjanya, maka akan timbul kepercayaan mereka baik kepercayaan terhadap sikap seperti sikap jujur dan sikap timbal balik maupun kepercayaan terhadap kemampuan rekan kerjanya.

Strategi organisasi adalah faktor kedua yang terbukti memberikan pengaruh terhadap proses manajemen pengetahuan. Manajemen perlu menyusun dan mengevaluasi strategi dari organisasi yang berhubungan dengan proses manajemen pengetahuan agar proses

manajemen pengetahuan di STMIK XYZ meningkat. Manajemen dapat memfasilitasi sebuah tim khusus yang berperan dan bertanggungjawab untuk merumuskan strategi organisasi yang berhubungan dengan proses manajemen pengetahuan. Jika proses manajemen pengetahuan berhubungan dengan strategi perusahaan semakin lama karyawan akan menyadari bahwa pengetahuan itu penting. Selain itu, semakin lama perusahaan juga akan memiliki misi yang berhubungan dengan proses manajemen pengetahuan.

Faktor yang terakhir yang mempengaruhi proses manajemen pengetahuan adalah faktor penghargaan. Manajemen perlu menambahkan penghargaan untuk meningkatkan proses manajemen pengetahuan. Penghargaan yang bisa diberikan diantaranya adalah posisi atau jabatan untuk karyawan yang aktif dalam proses manajemen pengetahuan. Selain itu, perusahaan juga bisa memberikan penghargaan berupa bonus tambahan baik penghargaan finansial ataupun nonfinansial. Contoh bonus nonfinansial adalah memberikan cuti dan memberikan bonus jalan-jalan untuk karyawan yang aktif dalam proses manajemen pengetahuan. Jaminan kesehatan yang lebih baik adalah salah satu contoh penghargaan nonfinansial juga. Dengan adanya penghargaan maka akan semakin memotivasi karyawan untuk melakukan proses manajemen pengetahuan.

#### 4 KESIMPULAN

Dalam penelitian ini, dilakukan analisis untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap proses manajemen pengetahuan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner dan respondennya adalah semua karyawan tetap STMIK XYZ. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang terbukti mempengaruhi secara positif proses manajemen pengetahuan di STMIK XYZ adalah faktor kepercayaan, strategi organisasi dan faktor penghargaan yang memberikan pengaruh kuat sebesar 76.3%.
2. Meskipun sudah diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi proses manajemen pengetahuan, masih ada faktor-faktor yang belum diketahui yang memberikan pengaruh sebesar 23.7%.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Becerra-Fernandez, A. G. (2004). *Knowledge management: challenge, solutions, and technologies*. Upper Saddle River, New Jersey: : Prentice Hall.
- Darkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice (2th Edition)*. United Kingdom: Elsevier Inc.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modelling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square PLS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jalaldin, M., & Sahriza, N. (2011). Knowledge Management Readiness Measurement: Case Study at Institution of Higher Learning in Malaysia. *Knowledge Management International Conference*.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), 179-228.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi penelitian untuk bisnis (Kwan Men Yon, Penerjemah)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Suharti, L., & iHartanto, I. (2008). Identifikasi kesiapan penerapan knowledge management di perguruan tinggi (studi kasus terhadap faktor pemberdaya (Enablers) knowledge management. *Jurnal Ekonomi*, 181-196.
- Vinzi, V., Chin, W., Henseler, J., & Wang, H. (2012). *Handbook of Partial Least Squares : Concepts, Methods and Applications*. New York: Springer.
- Yang, C.-C., Marlow, P., & Luc, C. S. (2009). Knowledge management enablers in linear shipping. *Transportation Research Part E*, 893-903.
-